



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

**Secretaría de Extensión Universitaria
Dirección de Asuntos Municipales**

I ENCUENTRO REGIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN URBANA

“LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y LOS PLANES DE FINANCIAMIENTO”

Autor:

ARQ. FERNANDO ALFREDO TAUBER

Secretario de Extensión Universitaria de Presidencia- UNLP

Colaboradores

ARQS. DIEGO DELUCCHI; MARÍA BEATRIZ SÁNCHEZ ARRABAL; HORACIO MARTINO;

LIC. JULIETA FREDIANI

Senado de la Provincia de Buenos Aires

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

2000

RESUMEN

Este trabajo parte del reconocimiento que frente a nuevos escenarios económicos y demandas productivas, ambientales, sociales y políticas, la planificación estratégica urbana y territorial es una herramienta posible para garantizar el uso sustentable de los recursos, la generación de condiciones de equidad social en el acceso a los beneficios que las ciudades generan, y la creación de posiciones de certidumbre y legitimidad necesarias para la inversión pública y privada de largo plazo.

En este marco, se plantea que los *escenarios para el desarrollo de la ciudad y su región*, se basan en la voluntad de la comunidad; es la que sin duda, debe buscar la transformación local para adelantarse a los cambios inexorables, preverlos y concertar una respuesta colectiva. Necesitará sin embargo, de la capacidad de liderazgo de instituciones con una fuerte relación con la gente y de las oportunidades que brinde el contexto; factores que conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de progreso.

En esa combinación, puede sumarse la capacidad institucional a un escenario favorable, pero también pueden desaprovecharse las posibilidades de un contexto positivo.

Las diferentes alternativas, condicionarán el futuro de la comunidad y la evaluación de sus características definirán el papel que deberá cumplir el Estado Local y las organizaciones de la sociedad civil y cuáles serán las herramientas necesarias para desempeñarlo con éxito. Un contexto positivo para el desarrollo local, social y ambientalmente sustentable, podría significar:

- Un fuerte crecimiento económico nacional y regional en una economía mundial abierta, que repercuta directamente en el ambiente local y que invierta los beneficios en fuertes transformaciones sociales, en salud, seguridad, educación y calidad ambiental, alentando nuevas instancias de participación, en la búsqueda generalizada de una mejor calidad de vida.

- Una integración micro y macro regional, que genere nuevos paradigmas, basados en las experiencias locales del conjunto de la región, respetando cada realidad; que flexibilice y dinamice la escala territorial y económica, según las metas fijadas por la comunidad y las oportunidades y demandas del contexto.

- Un mayor desarrollo tecnológico y de conocimiento, enmarcado en un intercambio comercial mundial libre de barreras y proteccionismos; que permita la consolidación de la

identidad como factor competitivo y la diversificación de la economía regional y local, integrando valor agregado y afianzándose en las ventajas adquiridas por sobre las naturales.

-Una baja inflación, infraestructura adecuada, calidad del entorno social y confiabilidad política de rumbo y procedimientos, que propicien un cambio de los movimientos de capital externo y local especulativos a las inversiones genuinas y responsables, que aumenten las tasas de ahorro interno de la ciudad y la región y permitan la generación de recursos públicos, asignados a las prioridades sociales y de desarrollo.

-Una actitud solidaria frente a los programas de recuperación social, sumando a su imaginación y capacidad de supervivencia, las herramientas y habilidades para ayudarlos a reaccionar.

-Un afianzamiento del liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil, legitimadas en su representatividad y la consolidación del Estado (nacional, provincial, municipal) chico, pero fuerte y orientado, consciente de su rol.

Sin embargo, el contexto puede ser desfavorable, y esto significa:

-Una economía mundial en crisis y adversa, que minimiza los desafíos y las oportunidades para el desarrollo local y en la que se multiplican las actitudes proteccionistas, sobre todo de los más fuertes, que acuerdan entre ellos, debilitando el libre comercio de regiones que encuentran cada vez más obstáculos y no logran seducir al capital genuino.

-Un capital local y externo que se aleja y se concentra y vuelve imposible mantener el nivel de las exportaciones; esta situación, vuelve desproporcionado el esfuerzo de construir y mantener infraestructura orientada a la exportación, al turismo y pensar en inversiones a largo plazo.

-Una sociedad en la que crece la pobreza y la desocupación, baja la calidad de vida y las oportunidades. En este contexto, el gobierno encuentra dificultades en adoptar las medidas eficaces de corto plazo que atenúen el reclamo social, y de mediano y largo plazo para asegurar un crecimiento sustentable. La brecha social y económica se amplía, vuelve difícil la vida de la sociedad en general y paradójicamente, la inseguridad se transforma en un rasgo de identidad negativa que involucra a todos los sectores sociales. Recrudescen las migraciones masivas que afectan directamente a la comunidad local y a la región y el descreimiento y la desconfianza debilita las referencias institucionales y democráticas.

Muchas de estas y otras referencias, positivas y negativas, conviven en la ciudad y su región y las tendencias aún no están definidas, sin embargo, no pueden construirse ni soslayarse, solamente con el esfuerzo local, aunque lo condicionen fuertemente.

Es por eso que, participar, comprender los escenarios posibles, anticiparse y prepararse para encontrar un lugar y progresar, conviviendo, minimizando o aprovechando las alternativas que dispone el contexto mundial y regional, es el gran desafío conjunto de la comunidad de la ciudad y de la región que integra, sus instituciones y su gobierno.

DESARROLLO

Frente a los ***activos necesarios para el desarrollo del municipio y su región***, la ciudad debe proporcionar un contexto en el que cualquier sector pueda prosperar, si afronta su responsabilidad, si se capacita, si se muestra innovador y consigue mejorar. Debe ofrecer aquello que hace más atractivas a las ciudades para vivir e invertir: infraestructura de soporte de la actividad regional, equipamiento social, transporte y vivienda; la formación y acumulación de conocimientos tradicionales e innovadores que valoricen los recursos humanos locales; una administración pública eficiente, un adecuado sistema financiero para los emprendimientos privados, pero también públicos y una gestión eficaz para el mejoramiento de la calidad ambiental. La sociedad de la ciudad y del partido se deberá preparar para este desafío, resolviendo ciertos postulados elementales:

- La comunidad, con sus instituciones, empresas y gobernantes, se acepta como tal y está dispuesta a trabajar para su fortalecimiento. Sin la convicción de que nadie es por sí solo, pero todos deben formar parte, cualquier proceso que se afronte será regresivo.
- La comunidad debe contar con objetivos claros y compartidos, un plan que los contenga y una estrategia para llevarlos adelante. Debe sostenerlos y mantener vivo el proceso. Sus posibilidades no se cimientan sólo en recursos naturales o de infraestructura, sino en aquellos generados por su propia sociedad. Es necesaria una comunidad que pueda orientar la ciudad y su región y es necesaria una comunidad convencida y comprometida para que ese proceso se refleje y construya el territorio. Será la sociedad como conjunto la que podrá alcanzarlo, consolidando la visión compartida del futuro que pretende, con un compromiso generalizado para asumir la misión que se dispuso a cumplir y con un tremendo esfuerzo que sólo lo sostendrá su convicción de que esa visión es alcanzable.

- Constituirse en centros o nodos de actividad económica nacional e internacional, impulsando el progreso económico y social de la región, formalizando nuevas relaciones productivas e institucionales, estableciendo alianzas y acuerdos que generen nuevos ámbitos de discusión de los gobiernos locales, sobre la base de aprovechar eficazmente las oportunidades y las sinergias entre el sector privado y el sector público.
- Desarrollar una estrategia territorial para reordenar las actividades productivas considerando la localización de factores claves como las infraestructuras, el suelo industrial de calidad, las áreas de nueva centralidad y las zonas de actividades logísticas y de servicios avanzados a las empresas.
- Estructurar las relaciones de cooperación, complementariedad y competencia con los otros centros urbanos de la región.
- Establecer un marco de gestión planificada donde se acuerden estrategias de actuación coherentes que tiendan a reequilibrar el territorio, las actividades, las inversiones y la población.
- Promover la implantación de nuevos modelos de cooperación entre empresas y entre el sector público y el sector privado.
- Generar mecanismos con capacidad para redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales generadas por la elevada concentración económica, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos. En resumen, la gestión de la ciudad deberá aportar soluciones a cinco cuestiones básicas: (1) Infraestructuras de servicio; (2) Calidad de vida creciente; (3) Equidad e integración social; (4) Gobernabilidad del territorio; (5) Nuevo soporte económico.

Si se tiene en cuenta ***las condiciones para el desarrollo territorial***, se deben asumir ciertos consensos académicos recientes en torno al desarrollo local *“como un proceso de transformación de las economías y sociedades locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos existentes”*; queda claro que el nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de los agentes del territorio (económicos, políticos etc.) y de la generación de negociaciones distintas con los diferentes niveles del Estado, a fin de crear la institucionalidad para el fomento económico en el territorio e introducir una nueva

preocupación y diferentes tipos de consensos sociales, para mejorar las condiciones y el entorno socio ambiental desde una perspectiva estratégica. (Tauber 1999).

Por ello, interesa aportar sobre tres aspectos a tener presente: **el contexto** en el que debe consumarse el proceso de desarrollo, **las reglas** que impone el modelo y las **nuevas herramientas** que es necesario crear para poder avanzar. El nuevo contexto y sus consecuencias, definen nuevas características, roles y reglas para la planificación y la gestión asociada de la región, el partido y la ciudad; algunas como la *prioridad*¹, la *complejidad*² y la *competitividad social*³, se manifiestan con mayor claridad. No sólo es necesario construir consensos sobre qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar.

Los diferentes espacios territoriales no compiten simplemente con la jurisdicción adyacente, con la ciudad rival o con los estados limítrofes, sino con lugares prácticamente desconocidos o cuya idiosincrasia es difícil comprender⁴. Para que una sociedad- territorio sea competitiva, debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas, sus desventajas, en qué debe competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia, cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la calidad ambiental y la habitabilidad del territorio aspirada, posible y adecuada para que la comunidad local pueda consolidarse y crecer.

En este proceso, para transformar ventajas comparativas en ventajas competitivas, no es suficiente para su territorio la buena accesibilidad, la cobertura integral de los servicios de infraestructura, la potencialidad del consumo de residentes y turistas, la calidad de su tierra. Esas, como otras de similares características, son condiciones necesarias pero no suficientes para su desarrollo. Las condiciones imprescindibles son las que la propia comunidad es capaz de generar, como *el compromiso, la orientación, la transparencia, la organización, la continuidad, la capacitación, el conocimiento, la calidad, la creatividad, la investigación, la*

¹ Definiendo y coincidiendo en los objetivos fundamentales del PEP, en un proceso de concertación social y por lo tanto, necesariamente participativo, la brecha difícil de achicar entre su tamaño y el costo / esfuerzo / tiempo para concretarlos, instalan un nuevo y permanente debate en una visión dinámica de la planificación, que es la Prioridad. No sólo es necesario construir consensos sobre qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar. (Tauber F. 1999).

² Complejidad es "la propiedad de un sistema que se compone de múltiples subsistemas que son interdependientes pero no reducibles uno a cada uno" (Le Duc, Michael. 1995).

³ No existen estrategias de desarrollo (crecimiento) del territorio que no contemplen la Competitividad Social. El Modelo está fuertemente condicionado por el contexto. En un escenario globalizado, con una estructura corporativa que pretende el dominio absoluto de los mercados pero con una fuerte horizontalización de las relaciones político-territoriales, cada vez más interdependiente, las comunidades comienzan a buscar su oportunidad de progreso con equidad, defienden su identidad y se proponen ser socialmente competitivas. (Tauber F. 2000).

⁴ Borja J. 1997.

innovación, la tecnología, la información, la comunicación y la identidad- lo que es propio y exclusivo difícilmente tenga competencia. Todos “activos intangibles” generados por la propia sociedad.

La imagen a construir y consolidar es la de una ciudad en su región; moderna, articulada en lo administrativo, social, espacial y productivo, con canales claros de participación que potencien el crecimiento económico con equidad y sustentabilidad ambiental. Para el logro de este objetivo, gobernantes e instituciones de la ciudad y región desempeñan un rol ineludible e indelegable y cada vez más importante en su proceso de desarrollo. Por un lado, receptores y responsables de la respuesta a las demandas y presiones por necesidades y expectativas insatisfechas de cada uno de los sectores de la comunidad; por otro, como impulsores, coordinadores y orientadores en la formación de una nueva cultura que se comprenda y use como un sistema del que forma parte y del que debe formar parte.

Para ello, se requiere de nuevas herramientas para asumir estos desafíos. Sin información, sin tecnología y sin profesionalismo es cada vez más difícil conducir el destino de una comunidad- el oficio y la intuición son necesarios y útiles, pero insuficientes. Adquirir estas cualidades requiere de esfuerzos que producidos, potencian la acción de cada uno de los actores en beneficio del bien común.

Es importante señalar, que los pasos necesarios para un plan sustentable, es contar con un plan y con una estrategia para llevarlo adelante; para poder conducir, deben ser primero planificadores y estrategias. *La planificación estratégica para el desarrollo local adquiere un valor instrumental decisivo para alcanzar el objetivo central de mejorar la habitabilidad del territorio y la calidad de vida de la comunidad.*

Planificar estratégicamente permite que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro y que los Planes de Gestión formen parte de una Estrategia Integral de Desarrollo consensuada y sin actores excluyentes, con objetivos y prioridades claras y compartidas, definidas por aspiraciones, necesidades y posibilidades del conjunto social. Cada generación de la comunidad local que se integra al proceso de participar para definir su futuro y cada gestión de las instituciones deberán asumir que forma parte de la historia y no que son la historia y con esa convicción realizar su aporte.

El diseño de una Estrategia de Desarrollo Local comprende no sólo al crecimiento económico (herramienta de la que dispone la sociedad para mejorar su calidad de vida), sino y fundamentalmente al soporte ambiental sobre el que se asienta esa estructura

económica y al medio social al que sirve, o debería servir y que conforma la oferta del territorio. El eje de esta reflexión es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad ambiental del territorio (comprendiendo los actores y factores físicos, sociales y económicos) como plataforma que posibilite el progreso local.

Desde la perspectiva de las transformaciones estructurales y funcionales el sistema regional, necesita desarrollarse y encontrar una nueva dinámica de adaptación al cambio, pero el proceso de descentralización no significa la deserción de las estructuras mayores (Nación y Provincia) sino la definición de un nuevo rol para las mismas, que articule las estrategias y acciones locales y regionales en un plan mayor y que brinde a la estructura local los recursos, pero también las herramientas fundamentales para poder cumplir sus objetivos con eficacia. Para alcanzar las metas que se proponga el municipio y consolidarlas, es necesario entonces, tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica del territorio y de su comunidad- el primer paso es saber cómo es hoy, esa comunidad; el segundo paso es saber qué quiere ser esa comunidad; el tercer paso es contar con un plan y una estrategia para alcanzarlo. (Tauber 2000).

En ese marco, la Planificación Estratégica Participativa y los cambios del contexto, debido a la aceleración de los procesos de globalización de la economía, las nuevas formas de integración regional y el impacto de las tecnologías sobre los territorios y sobre las formas de producción, la tarea cada vez más dificultosa de la sociedad por hacer coincidir su oferta con las demandas del mercado de trabajo, entre otras muchas cuestiones, sitúa a un gran número de ciudades y regiones frente a un panorama de transición e incertidumbre respecto a sus posibilidades de desarrollo económico y social.

La situación requiere de una nueva concepción del Estado, que promueva a todos los niveles el protagonismo de los actores sociales y económicos y definir en conjunto, políticas activas que corrijan las imperfecciones del mercado o lo suplanten cuando el mismo no exista; es decir impulsar, en los ámbitos Nacional, Regional, Provincial, Micro regional y Municipal a través de (1) reconocimiento de los problemas y potencialidades a escala de cada instancia o nivel; (2) imaginar el futuro de un territorio y las políticas para la consecución de sus objetivos, con el fin de propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales; (3) establecer las prioridades. Una vez desplegado el mapa de la problemática a resolver y de los objetivos a alcanzar, se debe ordenar el proceso por prioridades, basándose en la información relevada y revelada en forma sistémica; (4) conseguir la adhesión colectiva de la población a un proyecto de futuro, sentido como

propio y (5) asegurar la proyección externa sistemática y eficaz del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extraterritoriales⁵.

Sería prácticamente impensable o poco sustentable operar globalmente en un proceso de intervención participativa en un territorio, sin preparar adecuadamente a los recursos humanos, a la organización municipal, a las organizaciones públicas concurrentes e inclusive a los actores de la sociedad civil más significativos, si lo que se pretende es tener éxito como resultado final del proceso.

Se considera necesario:

- Operar sobre las *capacidades de la organización local, y de sus recursos humanos*, para el logro de una administración eficaz y eficiente.
- Operar sobre dichas capacidades, para generar recursos propios o ajenos para la *financiación de los programas y proyectos priorizados*.
- Actuar sobre la modernización de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos, a través de procesos que permita optimizar, mejorar y reformar lo existente de cara a una administración más rentable, eficaz y eficiente.
- Adecuar las *normativas y el funcionamiento de las instituciones* a los nuevos retos.
- Mejorar los *sistemas de decisión y comunicación* para una mayor eficacia, eficiencia de la actuación.
- Formular para las Instituciones Locales, Planes Específicos de Formación y Capacitación de sus recursos humanos en esta dirección.
- *Establecer sistemas de Indicadores de Resultados en las prestaciones de los servicios a desarrollar*.
- Analizar las *posibilidades financieras de concentración para la provisión de determinados servicios*.

La elaboración de un Plan Estratégico Participativo del territorio busca promover el Desarrollo Humano Sustentable y plantea por un lado, que la cultura del cambio sea democrática y participativamente asumida por la sociedad y por otro, que el accionar de los gobiernos posea la ductilidad para acompañar los esfuerzos que la comunidad realiza para hacer sustentable la mejora de su Calidad de Vida, entendiendo que el DHS constituye un paradigma que la gente está buscando construir por sí misma.

Se instala la planificación denominada estratégica y participativa, como proceso necesario de afrontar por las comunidades, en la búsqueda de su desarrollo integral –urbano, social, económico y ambiental-, se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación y consiste esencialmente en un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de la comunidad y su territorio, de análisis de su proyección, de definición de

⁵ BORJA Jordi; CASTELL Manuel. "Local Global". 2000.

metas basadas en este estado actual y previsto y en el consenso para alcanzarlas y en la evaluación de resultados y cambios para reciclar indefinidamente el proceso.

En ese marco, el PEP es un fuerte instrumento de gestión que representa un proyecto colectivo y global del territorio y su gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y deberá ser capaz de convertirse en un “espacio” de acuerdos y movilización de la sociedad.

En síntesis un Plan Estratégico Participativo se caracteriza por una visión a largo plazo, que considera los factores externos a su territorio (decisiones supralocales y supranacionales); que identifica las ventajas competitivas (apoyándose en sus fortalezas y oportunidades y atenuando las amenazas y debilidades); que construye una Visión o Modelo de ciudad deseable integrando todas las dimensiones de la compleja realidad urbana, presentando mayor flexibilidad para enfrentar los cambios y centrándose en temas críticos, en oportunidades y problemas que enfrenta una comunidad. Está orientado a la acción, fomenta y amplía la participación ciudadana y promueve una nueva cultura de la administración pública, induciendo procesos de modernización. (Mignaqui 2000).

Como cierre de esta presentación se expresa que un Plan Estratégico Participativo comprende el conocimiento profundo de la situación actual de la ciudad, su partido y su región, la fijación de los objetivos comunes a su comunidad, la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos y las acciones y procedimientos para llegar a esos objetivos.

En este marco involucra, un diagnóstico que identifique el estado actual de situación, mediante un análisis de esa situación que además, defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo; una visión compartida del horizonte deseable y posible de alcanzar; la identificación de la misión o rol que puede cumplir con éxito esta comunidad; un conjunto de estrategias para alcanzar esa visión en un tiempo determinado, precisadas en programas, proyectos y acciones y una valoración de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

La metodología de planificación estratégica lleva implícita la necesidad de priorizar en forma continua en todo el proceso las problemáticas, las estrategias y las acciones. Esto permite, a su vez, en la fase de puesta en marcha y ejecución del PEP, concentrar recursos y capacidad de gestión en temas consensuados entre todos como- los más importantes.

BIBLIOGRAFIA

- CASTELLS, M., BORJA, J. Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información. Ciudad de México: Taurus-Santillana Ediciones Generales, 2000.
- CASTELLS M. LA CIUDAD INFORMACIONAL. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional. Alianza, Madrid. 1995.
- HALL, P. Ciudades del mañana. Historia del urbanismo del siglo XX. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1996.
- HARVEY, D. Espacios de esperanza. Madrid: Ediciones Akal, 2000.
- PIREZ P. SERVICIOS URBANOS Y EQUIDAD EN AMÉRICA LATINA. Un panorama con base en algunos casos. 1999.
- SIMIONI D. CONSENSOS URBANOS. Aportes del Plan de Acción Regional de América Latina y el Caribe sobre Asentamientos Humanos. 1999.
- TAUBER F.; MARTINO H.; SANCHEZ ARRABAL M.; DELUCCHI D.; REFLEXIONES Y DATOS PARA UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CHACABUCO. Procedimiento teórico metodológico informático de diagnóstico para ser utilizado en planes estratégicos de desarrollo y otras reformas en el sector público, aplicado al ámbito municipal. Municipalidad de Chacabuco, Provincia de Buenos Aires. Argentina. 2000.
- TAUBER F. MUNICIPIO Y CALIDAD DE VIDA; Parte 1 y 2. Pág. inicial: 33. Pág. final: 88. En TIEMPO DE ACCIÓN, Bases para una política de desarrollo sustentable en la Prov. de Bs. As. Compilador: Dr. L. Blanco. Editado y auspiciado por la Presidencia de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires. I.S.B.N. 987-43-0682-3. 1999.
- TAUBER F. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ENFOQUE SISTÉMICO DEL DESARROLLO MUNICIPAL. Pág. inicial: 45. Pág. final: 58. En LOS MUNICIPIOS, ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. Compilador: Valente M. Editado por la Presidencia de la Fundación para el Desarrollo Municipal. 1º Edición. Área de conocimiento: Planificación del Desarrollo Urbano y Regional. 1999.
- TAUBER, F. PROYECTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Capacitación en Alta Gerencia Pública Municipal y Provincial del Programa de Capacitación Pública de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Área de conocimiento: Planificación del Desarrollo Urbano y Regional. 1997.
- TAUBER F.; DELUCCHI D.; MARTINO H.; TOSI I.; SANCHEZ ARRABAL M.; METODOLOGÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO. Programa de Capacitación Pública;

Curso Alta Gerencia Pública Municipal y Provincial. Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. 1997.

-TAUBER, F. Seminario-Taller PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS LOCALES. Seminario para funcionarios municipales y concejales de los municipios de Jujuy, Palpalá y San Pedro. Metodología de la información, evaluación y diagnóstico, lineamientos y prioridades para el desarrollo local y regional. Foro Intermunicipal del Empleo; Municipalidad de San Salvador de Jujuy y Fundación IV Centenario. San Salvador de Jujuy, Argentina. 1995-1996.

-TAUBER F. Seminario: METODOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, DIAGNÓSTICO, LINEAMIENTOS Y PRIORIDADES PARA EL DESARROLLO MICRO-REGIONAL. Capacitación de funcionarios de los municipios de: A. Alsina, Azul, Bahía Blanca, Berisso, Cañuelas, Chascomús, Junín, Necochea, Olavarría, Saladillo, Tejedor y Rojas. Organizado por la Universidad Nacional de La Plata. Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo. Salón Dardo Rocha de Presidencia UNLP, La Plata. Argentina. 1993.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Astells M. (1995). La Ciudad Informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional
- 2.- Castells, M., Borja, J. Local y Global (2000). La gestión de las ciudades en la era de la información.
- 3.- Hall, P. (1996). Ciudades del mañana. Historia del urbanismo del siglo XX. Barcelona: Ediciones del Serbal
- 4.- Harvey, D. Espacios de esperanza. Madrid: Ediciones Akal (2000)
- 5.- Metodología de la información, evaluación y diagnóstico, lineamientos y prioridades para el desarrollo local y regional. Foro Intermunicipal del Empleo.
- 6.- Pírez P. Servicios Urbanos y Equidad en América Latina (1999). Un panorama con base en algunos casos
- 7.- Simioni D. Consensos Urbanos (1999) Aportes del Plan de Acción Regional de América Latina y el Caribe sobre Asentamientos Humanos
- 8.- Tauber F. (1999). Municipio y Calidad De Vida Tauber F. (1999). La Planificación Estratégica, Enfoque Sistémico del Desarrollo Municipal
- 9.- Tauber F. (1993). Seminario: Metodologías de la Información, Diagnóstico, Lineamientos Y Prioridades Para El Desarrollo Micro-Regional. Capacitación de funcionarios de los municipios de: A. Alsina, Azul, Bahía Blanca, Berisso, Cañuelas, Chascomús, Junín, Necochea, Olavarría, Saladillo, Tejedor y Rojas
- 10.- Tauber F. (1995-1996). Seminario-Taller Planificación de Estrategias Locales. Seminario para funcionarios municipales y concejales de los municipios de Jujuy, Palpalá y San Pedro.
- 11.- Tauber F. (1997). Proyectos de Planificación Estratégica
- 12.- Tauber F.; Delucchi D.; Martino H.; Tosi I.; Sanchez Arrabal M.(1997). Metodologías Para La Implementación De Un Plan Estratégico
- 13.- Tauber, F. (1992). La Plata: Reflexiones y Datos Para una Estrategia de Desarrollo
- 14.- Tauber, F. (1993). Chascomús: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo
- 15.- Tauber, F. (1994). Cañuelas: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo
- 16.- Tauber, F. (1994). Chascomús: Pautas Para Una Estrategia de Desarrollo de Desarrollo
- 17.- Tauber, F. (1996). Saladillo: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo
- 18.- Tauber, F. (1997). Junín: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo
- 19.- Tauber, F. (1998). Elaboración de la metodología para el desarrollo integral del TOA
- 20.- Tauber, F. (1998). Enfoque sistémico del desarrollo municipal
- 21.- Tauber, F.; Bognanni, L.; Delucchi, D. (1997). -Navarro: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo
- 22.- Tauber, F.; Bognanni, L.; Delucchi, D. (1997). Villa Gesell: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo
- 23.- Tauber, F.; Bognanni, L.; Delucchi, D. (1998). Laprida: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 24.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1995). La Plata: Propuestas Para un futuro de Progreso

- 25.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Camarda, D.; Sánchez Arrabal, M.; Tosi, I. (1999). Rojas: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 26.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (1998) Alberti. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 27.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (1999) Lincoln. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 28.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000) Bragado. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Municipalidad de Bragado; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-98301-0-5
- 29.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000) Bragado. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Municipalidad de Bragado; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-98301-0-5
- 30.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000) Chacabuco. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 31.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000) General Pinto. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Municipalidad de General Pinto; Universidad Nacional de La Plata
- 32.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000). Bragado: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 33.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999). Benito Juárez: reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 34.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2000) San Cayetano. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 35.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). El medio ambiente en relación con el desarrollo, la economía, el derecho y la política